



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – Uniceub**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: MAURO CASTRO – M. Sc.**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**Alisson Mori Ferreira Vilela**  
**2041510/6**

## **OS IMPACTOS DE UMA MARCA FORTE NO TERCEIRO SETOR**

Brasília  
Novembro de 2007

**Alisson Mori Ferreira Vilela**

## **OS IMPACTOS DE UMA MARCA FORTE NO TERCEIRO SETOR**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação com habilitação em Publicidade e Propaganda no Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.

Professor Mauro Castro – M. Sc.

Brasília  
Novembro de 2007

**Alisson Mori Ferreira Vilela**

## **OS IMPACTOS DE UMA MARCA FORTE NO TERCEIRO SETOR**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda no Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Mauro Castro M. Sc.  
Orientador

---

Prof. Bruno Nalon  
Examinador

---

Prof. Tatyanna Braga  
Examinadora

Brasília  
Novembro de 2007

Aos meus pais, por terem sempre confiado em mim e me dado a oportunidade de trilhar  
um caminho, que apenas começa a ser percorrido.

Aos companheiros (as) de Farol, que ajudaram para que este caminho fosse trilhado de  
forma mais alegre e produtiva.

Aos professores (as) que contribuíram para apontar qual o caminho certo a percorrer.

Aos meus amigos (as), de ontem e de hoje, que são o primeiro passo da árdua  
caminhada.

Agradeço ao companheirismo e amizade de todos que fizeram e sempre farão parte da  
“Melhor Turma”, tornando mais divertidos e criativos os anos que se passaram e  
fazendo-os valer a pena.

Agradeço também aos amigos e colegas de trabalho da Farol, que despertaram em  
mim a comunicação. Sem dúvida, hoje colho os frutos deste aprendizado em conjunto.  
Ao professor Mauro Castro, com quem tive pouco contato durante os anos acadêmicos,  
mas que pôde mostrar seu profissionalismo e capacidade em tão pouco tempo de  
orientação.

Aos demais professores que conseguiram compartilhar seu conhecimento conosco e  
tornar o aprendizado uma troca.

“[...] As marcas registradas por entidades sem fins lucrativos constituem símbolos institucionais que carregam em si a reputação das organizações e de seus projetos. Representa ativo valioso que pode contribuir para o impacto da sua intervenção social, para a construção de importantes alianças, bem como para a captação de recursos financeiros e humanos. Conhecer o valor da marca é essencial para que a instituição possa administrar seus relacionamentos de maneira eqüitativa, fixando perspectivas de ganhos nas parcerias firmadas. O que muitos podem achar que é um valor abstrato, na realidade não o é”.

Lopez & Golfieri

## RESUMO

Este estudo aborda como a preocupação com a marca das entidades do terceiro setor pode auxiliar na sua gestão e, principalmente, para atingir os propósitos objetivados por cada uma delas. Analisa como o investimento, não só financeiro, na marca da instituição, gera benefícios e traz resultados para todos os envolvidos: facilita a captação de recursos frente aos seus voluntários, fortalece a imagem da instituição, cria uma boa relação com o Estado, além de auxiliar a formação de parcerias com o mercado privado e dar respaldo à sociedade, por meio da viabilização de suas ações. Para tanto, com o intuito de ilustrar o tema, apresenta casos de organizações no Brasil que têm uma marca forte e como se dão as relações destas com os demais setores, apresentando resultados e benefícios.

**Palavras chave:** marca, gestão de marca, terceiro setor, ONGs, sociedade civil, privado, público, estratégia de marketing, comunicação organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema .....	11
1.2 Título .....	11
1.3 Problema de Pesquisa .....	11
1.4 Justificativa .....	11
1.5 Objetivos .....	12
1.5.1 Objetivo Geral .....	12
1.5.2 Objetivos Específicos .....	12
1.6 Hipóteses .....	12
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Marketing.....	13
2.2 Terceiro Setor.....	14
2.2.1 A constituição do Terceiro Setor: os empasses conceituais.....	17
2.3 Marca .....	18
2.4 Comunicação Organizacional.....	20
2.4.1 Comunicação Organizacional no Terceiro Setor .....	21
2.5 Marketing no Terceiro Setor .....	22
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
<b>4 UMA VISÃO DO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>25</b>
4.1 Os números no Brasil .....	25
4.2 Relação Terceiro Setor - Estado - Empresas - Sociedade: os benefícios para os stakeholders das entidades que possuem uma boa gestão estratégica de marca .....	26
4.3 As adaptações para o cenário atual do Terceiro Setor no Brasil.....	29
4.4 A importância da marca na captação de recursos .....	31
4.5 A utilização das marcas no Terceiro Setor .....	32
<b>5 ESTUDOS DE CASO: MARCAS FORTES NO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>34</b>
5.6.1 Alfabetização solidária: o auxílio à atuação do Estado na formação da educação de base .....	34



<b>5.6.2</b> SOS Mata Atlântica: conscientização e luta ambiental em parceria com a sociedade .....	35
<b>5.6.3</b> Instituto Ethos: responsabilidade social e compromisso das empresas .....	37
<b>5.6.4</b> Fundação Abrinq: reconhecimento do Estado, referência para o mercado e compromisso com a construção do futuro.....	38
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Com os crescentes debates sobre desenvolvimento sustentável no planeta, causados principalmente pelos riscos do avanço do aquecimento global e também pelas desigualdades sócio-econômicas entre os países – e dentro dos mesmos – as sociedades começam a perceber suas responsabilidades para provocar uma mudança da situação, ou pelo menos iniciá-la. O poder do Estado já não suporta, financeira e politicamente, abranger sozinho as deficiências que a cada dia são mais visíveis. Por outro lado, as empresas, antes preocupadas somente com a exploração cada vez maior da lucratividade latente na sociedade, já se dão conta de que este caminho só leva ao seu desaparecimento. Neste contexto, a sociedade civil começa a se organizar e a fortalecer ações no combate às preocupações e visões egoístas que ainda perduram. Com a criação de entidades, fundações, organizações e instituições sem fins lucrativos, a sociedade faz emergir um setor forte e comprometido, capaz de trabalhar coletivamente em busca de melhorias e soluções para a construção de posturas mais éticas, sócio-economicamente iguais, politicamente responsáveis e ambientalmente equilibradas: o Terceiro Setor.

Porém, devido a indefinições de responsabilidades e limitações, o trabalho das entidades, na maioria das vezes, é realizado de forma unilateral. O que não deveria ocorrer, pois é justamente a união dos setores que fortalece cada uma das partes. Mas este pensamento vem sendo mudado. As instituições, com o conhecimento da sua influência, passam a criar mecanismos para melhor se relacionarem com seus públicos. Assim, reconhecem a importância da comunicação e do planejamento estratégico e integrado de suas marcas, fortalecendo sua imagem para estabelecer parcerias com o mercado privado, obter o reconhecimento financeiro e colaborador do Estado, bem como a aprovação e apoio da sociedade por meio da viabilização de suas ações. É a partir desta compreensão por parte das entidades que surgem as fortes marcas sociais.

Desta forma, incorporam conceitos dos setores público e privado para construir as suas relações, mas também transmitem seus valores para as duas áreas, fazendo desta troca a principal contribuição para que todas as partes envolvidas tenham benefícios: o Estado, ao trabalhar do lado da sociedade e do mercado para promover o

desenvolvimento, como realmente deveria ser; o setor empresarial, ao aliar suas marcas a causas necessárias para a solução de problemas e ao se apropriar de conceitos que valorizam suas marcas com seus consumidores e clientes; e por último a sociedade, que, além de realizar suas satisfações pessoais e individuais, consegue contribuir para a sustentabilidade ambiental, social, econômica e política do planeta.

Com este fim, a gestão estratégica da marca das entidades em favor dos seus propósitos e ideais pode ser um importante artifício para que seus objetivos sejam alcançados, bem como trazer benefícios e gerar resultados para as partes envolvidas.

### **1.1 Tema**

Os efeitos que a gestão da marca traz para as organizações do terceiro setor

### **1.2 Título**

Os impactos de uma marca forte no terceiro setor.

### **1.3 Problema de Pesquisa**

A marca forte de uma entidade no terceiro setor pode gerar benefícios e resultados positivos para o sucesso de seus propósitos e para os demais envolvidos?

### **1.4 Justificativa**

No cenário atual do terceiro setor, é notável a presença de entidades sem fins lucrativos com marcas que têm grande expressão mundial. Por outro lado, já se percebe um movimento crescente de ações de responsabilidade social dentro das empresas com fins lucrativos, que acabam incorporando conceitos originários do movimento do terceiro setor na sua gestão corporativa. Portanto, com essa aproximação e incorporações de valores por ambas as partes, muito tem se discutido sobre os benefícios para os envolvidos no processo – a própria organização, o Estado, a sociedade e o mercado –

e sobre como o fortalecimento da marca de uma instituição do terceiro setor afeta sua gestão e, principalmente, a elevação da defesa de suas causas.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo geral:

Apresentar situações e resultados que justifiquem os benefícios do investimento na marca de organizações da sociedade civil, analisando-a como principal ativo para fortalecer seus ideais com os *stakeholders* – pessoas ou entidades que são afetadas pelas atividades de uma organização – e, principalmente, com a sociedade.

### 1.5.2 Objetivos específicos:

- Pesquisar como é realizada a comunicação e o investimento em marca por parte das organizações da sociedade civil no Brasil;
- Descobrir que tipos de valores os conceitos de marca agregam a uma empresa do terceiro setor;
- Identificar qual a importância de uma marca forte para organizações do terceiro setor;
- Apresentar e analisar casos que ilustrem os benefícios e resultados gerados por uma marca forte no terceiro setor;
- Avaliar os resultados e benefícios que os investimentos em marca podem gerar para as causas e ideais objetivados pelas empresas do terceiro setor.

## 1.6 Hipóteses

**H<sub>0</sub>:** A gestão estratégica da marca contribui para as entidades do terceiro setor atingirem seus objetivos e traz benefícios para os seus *stakeholders*.

**H<sub>1</sub>:** A marca é um artifício secundário para as entidades do terceiro setor, sendo que outras áreas devem ser tomadas como prioridade.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Marketing

A discussão em torno do significado de Marketing atualmente gira no âmbito de sua abordagem. Antes, o termo era entendido apenas como uma nova forma de designar vendas e propaganda. Hoje, a multiplicidade de significados e suas aplicações compreendem, essencialmente, o foco no cliente e na satisfação dos desejos e necessidades do mesmo (HOOLEY *et al*, 2005).

A American Marketing Association (AMA), após analisar várias definições para o termo marketing, chegou à seguinte conclusão: “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, o planejamento e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (FERREL E LUCAS, 1987 *apud* HOOLEY *et al*, 2005, p.5).

No entanto, as definições acima compreendem o marketing sob a ótica do varejo, analisando-o na aplicação de estratégias de vendas e comercialização de produtos. Para a delimitação deste estudo, o termo será discutido sob outra perspectiva, que abrangem conceitos de estratégia empresarial, comunicação integrada de marketing e fortalecimento de marca, entre outros, buscando adequá-los para relacionar com o terceiro setor.

Sendo assim, Webster analisa como será uma organização bem-sucedida na aplicação dos conceitos de marketing:

A organização bem-sucedida do futuro terá seu foco no cliente, não no produto ou na tecnologia, e será apoiada por uma competência de informação de mercado que ligue a voz do cliente a todos os processos de entrega de valor da empresa. (...) Organizações bem-sucedidas em marketing terão as habilidades necessárias para gerenciar processos múltiplos de marketing estratégico, muitos dos quais apenas recentemente têm sido considerados como parte do campo de ação de marketing (WEBSTER, 1997 *apud* HOOLEY *et al*, 2005, p. 2).

O Marketing, sob este ponto de vista, começou a ser desenvolvido a partir de uma cultura organizacional, inserido dentro das empresas não como um departamento,

mas sim como uma orientação de negócio, uma visão corporativa, que pensa na satisfação máxima do cliente. “Pode-se definir um mercado como sendo um local onde compradores e vendedores se reúnem e transacionam, onde mercadorias e serviços são postos à venda e onde ocorre a transferência de posse” (STANTON, 1980, p. 58). As pessoas têm necessidades e desejos e pagam um preço por isso. É a lei da oferta e procura, em que a troca entre consumidor e vendedor acontece com a satisfação de ambas as partes. Desta forma, Narver e Slater definem a orientação voltada ao mercado da seguinte maneira: “A cultura organizacional (...) cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores da maneira mais eficaz e eficiente, e assim, um desempenho superior contínuo para a empresa” (NARVER E SLATER, 1990 *apud* HOOLEY *et al*, 2005, p. 6). Em outras palavras, uma orientação ao mercado refere-se à geração, à disseminação e à receptividade à inteligência de mercado em toda a organização (KOHLI e JAWORSKI, 1990 *apud* HOOLEY *et al*, 2005).

Aplicado desta maneira, o Marketing contribui para uniformizar, dentro e fora da empresa, suas ações com o que ela se propõe. Os valores que ela cultiva e procura disseminar devem estar em perfeita conformidade com as suas práticas, servindo como um guia para todos os setores da empresa, não apenas como um manual para ser seguido e expressar boas maneiras, mas sim como uma carta de princípios que possa expressar, também na prática, as reais intenções da instituição – conseqüentemente de sua marca.

Assim, chega-se a idéia principal deste tipo de orientação: mostrar a organização e o que ela faz de acordo com a percepção de seus públicos. É aí que o marketing sai do ambiente privado e começa a atingir também as empresas do Terceiro Setor.

## **2.2 Terceiro Setor**

A discussão, no Brasil e nos demais países, sobre o conceito de Terceiro Setor é grande. É difícil chegar a um consenso que exprima de forma real as suas práticas, sua atuação frente ao Estado, ao mercado e à sociedade e quais suas principais responsabilidades. Isso se deve, principalmente, a importação do termo Terceiro Setor

– de procedência norte-americana, que se formou num contexto específico e particular, muito diferente do heterogêneo campo de atuação das organizações sem fins lucrativos na sociedade brasileira – o que impede que seja feita uma generalização. No Brasil, a recente utilização da expressão Terceiro Setor e a grande variedade de instituições, de diversos portes e estruturas, aumenta ainda mais a dificuldade de se chegar num consenso. Mas, com o fortalecimento do setor e com o amadurecimento das discussões, observadas sob diversos pontos de vista, algumas conclusões podem ser realizadas.

Uma definição mais comum e utilizada no Brasil por alguns segmentos da sociedade e pela própria mídia, caracteriza o Terceiro Setor da seguinte maneira:

O primeiro setor é o governo, responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a “falência” do Estado, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público ([www.filantropia.org.br](http://www.filantropia.org.br), acessado em 01/09/2007).

Da mesma forma, Fernandes (1994) resume que o Terceiro Setor é composto por organizações sem fins lucrativos que incorporaram o conceito de cidadania em suas manifestações para conseguir a participação voluntária da sociedade, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas de caridade e filantropia já existentes há vários anos nas sociedades. Assim, o terceiro setor engloba não só a atuação das ONGs, mas também projetos filantrópicos de empresas, associações e fundações, que não necessariamente se denominam Organizações Não-Governamentais – ONGs.

No entanto, como dito no início deste tópico, as definições acima trazem alguns questionamentos que levantam as principais discussões no âmbito conceitual. Primeiro porque ambas excluem a responsabilidade do governo sobre as questões sociais, ficando a cargo do Terceiro Setor a preocupação de promover as mudanças necessárias. E segundo, porque trazem distorções quanto a real separação entre as três esferas – Estado, Terceiro Setor e mercado.

A idéia de que o Estado é ineficiente para tratar das questões sociais e que a solução está na eficiência do mercado gera dúvidas e vincula valores que se tornam pejorativos para algumas camadas, como o marketing e o *business*, gerando avaliações éticas e maior rigidez na transparência dos investimentos por parte dos envolvidos. Além disso, a incorporação de conceitos e práticas da área empresarial – como rankings, prêmios e competições – pelo Terceiro Setor faz com que as questões sociais sejam distorcidas. Outra distorção se refere ao estímulo à formação de organizações privadas sem fins lucrativos, voltadas ao mercado, que não têm nenhuma base social e capacidade contestatória e crítica para exercer um tipo de influência responsável (CICONELLO, [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acessado em 01/09/2007).

Porém, Fernandes defende a atuação do Terceiro Setor e afirma a sua influência sobre os outros setores, como forma de completar as deficiências existentes em cada um deles:

Não há interesse coletivo que, apreendido como uma demanda efetiva, não possa, em princípio, tornar-se objeto de investimentos lucrativos. Educação, saúde, ciência e tecnologia, meio ambiente, cultura, esporte, comunicação, geração de renda e trabalho etc são, evidentemente, fontes de prósperos negócios. A presença de um "Terceiro Setor" sinaliza, contudo, que o mercado não satisfaz à totalidade das necessidades e dos interesses efetivamente manifestos, em meio aos quais se movimenta. O mercado gera demandas que não consegue satisfazer, lança mão de recursos humanos, simbólicos e ambientais que não consegue repor. Uma parte substancial das condições que viabilizam o mercado precisa ser atendida por investimentos sem fins lucrativos (FERNANDES, 1997 *apud* CICONELLO, [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acessado em 01/09/2007, p. 6).

Na tabela 1, o autor apresenta as combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado e define o Terceiro Setor como resultante da ação de agentes privados para fins públicos:



AGENTES		FINS		SETOR
Privados	para	Privados	=	Mercado
Públicos	para	Públicos	=	Estado
<b>Privados</b>	<b>para</b>	<b>Públicos</b>	<b>=</b>	<b>Terceiro Setor</b>
Públicos	para	Privados	=	(Corrupção)

**Tabela 1 - Combinação das relações entre fins públicos e privados**

Fonte: FERNANDES, 1994, P.21

Sendo assim, a atuação desta maneira implica que o Terceiro Setor é formado por um “conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p. 21). Ou seja, não geram lucros e atendem a necessidades coletivas.

Embora a associação dos três setores e a sua atuação de forma conjunta seja questionada por trazerem conceitos e práticas, algumas vezes, conflitantes, a união é inquestionável para formar e consolidar um terceiro setor forte e responsável, capaz de suprir as necessidades geradas pela ineficiência do governo em algumas áreas e criar interesses da iniciativa privada e da sociedade nas questões sociais, com o intuito de convergir os ideais em prol da geração de benefícios e resultados para todas as partes envolvidas.

#### 2.2.1 A constituição do Terceiro Setor: os empasses conceituais

Conceitualmente, também há muitas divergências quanto ao contexto da utilização dos termos Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e Organizações não Governamentais (ONGs) no Brasil. Como apresentado no tópico acima, a expressão Terceiro Setor abrange as diversas organizações sem fins lucrativos que surgem pelas iniciativas de alguns grupos da sociedade. Entretanto, a crítica é para o uso generalizado do termo para se referir a diversos tipos de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos existentes, incluindo segmentos com identidades diversas, como entidades filantrópicas, associações, institutos empresariais e ONGs. A utilização do termo Terceiro Setor para se referir a estes tipos de instituições sem diferenciá-los causa uma grande confusão teórica, pois as diferenças, identidades e particularidades de cada uma são homogeneizadas, mascarando a realidade da sociedade civil

organizada no país – diversa, plural e heterogênea (CICONELLO, [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acessado em 01/09/2007). Por outro lado, é comum ouvirmos também a utilização do termo ONG para fazer referência a qualquer iniciativa social ou às várias organizações sem fins lucrativos existentes, o que acaba causando, agora de maneira inversa, mais indefinições sobre o real significado dos termos.

O surgimento no Brasil das OSCs, embriões do Terceiro Setor, se deu juntamente com o auge do governo militar na década de 70. Na medida em que o regime autoritário aumentava repreensões às ações de caráter público e organizações sociais, proporcionalmente crescia o número de pessoas que se juntava em oposição ao Estado e suas imposições.

As ações em conjunto e o voluntariado começaram a surgir a partir das iniciativas religiosas e foram se expandindo para as outras camadas da sociedade. “Neste contexto, a solidariedade, sempre presente nas relações interpessoais, nas redes de vizinhança e ajuda mútua, inspirou a ação de movimentos voltados para a melhoria da vida comunitária, defesa de direitos e luta pela democracia” ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 01/09/2007).

É assim que se inicia a multiplicação das ONGs, hoje a principal OSC presente no Terceiro Setor. O Estado começa a reconhecer a autonomia das ONGs e passa a dar crédito às suas ações junto a sociedade. Paralelamente, o mercado e as iniciativas privadas começam a reconhecer as vantagens e passam a incorporar a responsabilidade social em seus departamentos. Com isto, o Terceiro Setor expande suas fronteiras e passa a articular de forma mais responsável e influente junto ao mercado e à sociedade, provando que o desenvolvimento só é possível com a ação conjunta dos três setores.

## **2.3 Marca**

O termo marca exprime toda essência de um conjunto de valores e ideais seguidos e realizados por alguma empresa ou alguém. Ela representa seus aspectos intangíveis e agrega valores aos seus produtos diante de seu consumidor, sempre em busca de fidelizá-los e sobrepor-se aos concorrentes. No entanto, a marca também

abrange o patrimônio tangível de uma empresa, além de refletir suas normas, condutas, responsabilidades e procedimentos. Aaker define marca da seguinte maneira:

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p. 7).

De acordo com Jones (2004), a marca vai além dos propósitos funcionais de um produto. Ela vai além. Ou então, como afirma Randazzo, “a marca é ao mesmo tempo uma entidade física e perceptual” (RANDAZZO, 1996 *apud* PEREZ, 2004, p.11). Analisando o simbolismo e a significação presentes nas marcas como principais diferenciadores, Perez vai além e afirma que “a marca é uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina” (PEREZ, 2004, p. 10).

Serra e Gonzáles, fazendo uma análise da identidade que possuem as marcas, cita uma definição de Semprini, que afirma que a marca é uma “máquina semiótica apta a produzir e atribuir significados, afirmando a sua especificidade quanto atua como instrumento de segmentação e atribuição de sentido de uma forma ordenada, estruturada e voluntária” (SEMPRINI, 1992 *apud* SERRA E GONZÁLES, 1998, p. 22). Os autores propõem um enfoque multidimensional do conceito de marca, pois ele depende da interação entre a mente dos consumidores e as ações que a empresa para capitalizar o potencial contido no conhecimento de marca (SERRA E GONZÁLES, 1998).

No entanto, a marca não é um ativo isolado. Ela depende de diversos fatores que estão a sua volta para ganhar força, pois, como afirma Sampaio (2002), a marca é um fenômeno estrutural e não pode ser pensada como alguma coisa sem conexão com o mercado e com o próprio funcionamento da empresa. São quatro os tipos de ativos ligados à marca e que influenciam seu contexto: a notoriedade de marca; a qualidade percebida; a sua imagem e associações; e a fidelidade à marca (SERRA E

GONZÁLES, 1998). Estas variáveis compõem o chamado *brand equity*, que mede o valor financeiro de uma marca, além de seu poder de mercado (SAMPAIO, 2002).

Assim, fazendo uma ligação dos conceitos acima com marcas de entidades do terceiro setor, é necessário levantar as características destas instituições e traçar um paralelo com as perspectivas de mercado que se seguem. A gestão e o investimento por parte das entidades na marca devem acompanhar as tendências do setor em que atuam e das causas que defendem. São as variáveis que definirão o momento certo para a realização do esforço de marca. E no Brasil, se as instituições seguirem o crescimento e o amadurecimento que o terceiro setor vem adquirindo, juntamente com a organização da sociedade civil, o momento certo já bate à porta do cenário atual.

## **2.4 Comunicação Organizacional**

Rego (1986) define a comunicação dentro de uma organização da seguinte maneira:

A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente idéias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências. E mais: exerce, em sua plenitude, um poder que preferimos designar de poder expressivo. (...) A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial (REGO, 1986, p. 17).

Na sociedade da informação, em que a rapidez e o momentâneo imperam em variados cenários que mudam repentinamente, as empresas competem de forma acirrada para se sobressaírem frente à concorrência e garantir seu espaço. Embora seja difícil, as empresas se esforçam para manter seus valores e ideais, cercadas de consumidores atentos com o que acontece ao seu redor.

Neste contexto, a comunicação exerce papel fundamental. Não é mais possível manter uma política de forma isolada, que não englobe todas as variáveis. Relações públicas, marketing, comunicação, gestão de negócios. Nenhuma dessas áreas traz efeitos significativos se trabalhados unilateralmente. Deve existir um trabalho conjunto

entre as áreas e departamentos, de forma integrada. A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos, com a opinião pública e a sociedade em geral.

As organizações modernas, frente à complexidade contemporânea, não poderão mais se pautar por um comportamento comunicacional fragmentado, limitando-se apenas a publicidade comercial, ou somente institucional. Suas ações comunicativas terão que ter um ordenamento corporativo, pensado estrategicamente. Dentro desta perspectiva, e de uma filosofia de comunicação integrada, a comunicação organizacional compreende o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou a comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 31/08/2007).

#### 2.4.1 Comunicação Organizacional no Terceiro Setor

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende (RIEL, 1995 *apud* SCROFERNEKER, [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 31/08/2007).

Desta maneira, Kunsch faz um paralelo de como a atuação da comunicação deve se situar no cenário do terceiro setor:

As ONGs, os segmentos civis organizados e os movimentos sociais têm que valer-se de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a eles vinculados e, principalmente, a abertura das fontes com vistas à efetiva difusão e mobilização social. Neste sentido, a comunicação deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores, facilitando os processos interativos e as mediações da sociedade civil com seus diferentes públicos, com a opinião pública

e o poder do Estado e com a sociedade em geral (KUNSCH, [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 31/08/2007, p. 8).

A criatividade e a diversificação dos canais interativos entre uma ONG e seus *stakeholders* – pessoas ou entidades que são afetadas pelas ações de uma organização – são fundamentais para que as ações e projetos atinjam os interessados, assim como para receber o feedback dos voluntários e envolvidos com o projeto. Assim, a ONG conseguirá expandir seu campo de atuação para outros públicos, em busca de novos adeptos, além de afirmar com os seus *stakeholders* atuais as suas responsabilidades, conquistas e apresentar as devidas prestações de contas.

## 2.5 Marketing no Terceiro Setor

A orientação do Marketing para o mercado ganha ainda mais força em se tratando de empresas do Terceiro Setor. Isto porque as ONGs necessitam de apoio, seja ele financeiro ou não, de pessoas e empresas que se identificam com as causas defendidas. O segredo é adaptar os conceitos a cada tipo de público que se pretende atingir (REIS, [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acessado em 01/09/2007).

Porém, a falha de muitas organizações acontece no momento em que os termos comunicação e marketing são tratados da mesma maneira, como sinônimos, sendo que a primeira é apenas uma das ferramentas que completam o composto de marketing. O marketing vai além. Engloba não só a comunicação, mas também a avaliação dos resultados obtidos. Envolve o planejamento, de forma estratégica e integrada com as demais ações desenvolvidas, além de segmentar seus públicos e trabalhar de forma específica com cada um deles, adaptando a linguagem.

Aproveitando o básico mix de marketing – Produto, Preço, Praça e Promoção (McCarthy, 1960) – Reis ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 01/09/2007) faz uma adaptação das quatro variáveis a uma empresa do Terceiro Setor:

- **Produto** - Em termos genéricos, é tudo que uma organização desenvolve para oferecer a um determinado grupo de pessoas (uma idéia, valores, serviços, publicações etc) para satisfazer uma necessidade ou desejo. Desta forma, pode-se dizer que todas as organizações possuem produtos. Aqui, o importante é

determinar claramente a que necessidades ou desejos de cada público uma organização está respondendo.

- **Preço** - No caso das organizações sem fins lucrativos, isto diz respeito às necessidades de recursos para cobrir seus custos e para desenvolver novos projetos. Nem sempre é possível cobrar diretamente dos públicos atingidos pelos serviços que prestam. No entanto, isto não significa que não possam estabelecer estratégias de preço. É importante considerar os benefícios gerados por sua ação e quanto cada público está disposto a pagar por eles. Isto vale tanto para grupos beneficiários quanto para doadores e financiadores.
- **Distribuição** - Esta estratégia trata de tornar os produtos da organização acessíveis aos seus públicos. Organizações concorrentes podem ser mais eficazes em tornar serviços semelhantes acessíveis. É necessário analisar através de que canais os serviços estarão disponíveis. Canais próprios, redes de parceria, serviços descentralizados são algumas das opções a serem consideradas.
- **Comunicação** - Tendo em vista as definições das estratégias anteriores é que se planeja o esforço de comunicação: os melhores meios para atingir cada um dos públicos previstos, o tipo de mensagem a ser utilizada, a frequência com que estas mensagens serão veiculadas, durante quanto tempo. O esforço de comunicação deve ser constantemente avaliado, para que se possa saber se os objetivos da comunicação estão sendo alcançados.

Sendo assim, a administração de marketing no terceiro setor pode ser definida como a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com seus públicos, com o propósito de atingir os objetivos da organização. Portanto, as organizações sem fins lucrativos podem praticar o marketing, se esta atividade for pensada de forma integrada e com objetivos claros a atingir (KOTLER *apud* REIS, [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acessado em 01/09/2007).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de um estudo apresenta as técnicas e métodos de pesquisa a serem adotados para realizar os objetivos propostos no início do trabalho, utilizando-se do rigor científico e baseando-se pelas normas acadêmicas vigentes. Método é um conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade. Ele propicia a delimitação e controle do estudo, sendo o caminho racional para se chegar a determinado fim. Já as técnicas são as formas para se chegar a esse fim, que depende do objeto de pesquisa e varia de acordo com as etapas do método. Assim, um determinado método pode ser executado por diversas técnicas (CRUZ & RIBEIRO, 2004).

Considerando-se as formas de classificação proposta por Vergara (2004), em que a autora estabelece critérios de pesquisa quanto aos fins e aos meios, este estudo caracteriza-se: quanto aos fins, em uma pesquisa exploratória, que estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa. Seu objetivo é oferecer informações sobre o objeto de pesquisa e orientar os seus resultados (CRUZ & RIBEIRO, 2004); quanto aos meios de investigação, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara, “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2004, p. 48). Ainda, a pesquisa bibliográfica deste estudo utiliza-se de fontes primárias e secundárias, ou seja, publicações originais de seus autores e também citações, revisões e interpretações dos trabalhos originais.

Como forma de ilustrar os resultados obtidos, este estudo ainda faz uso de estudo de caso, que é a pesquisa circunscrita a uma ou poucas unidades, que tem caráter de profundidade e detalhamento do que está sendo pesquisado (VERGARA, 2004).

Quanto ao método, este trabalho utiliza-se do hipotético-dedutivo, “que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos (...) e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência dos fenômenos abrangidos pela hipótese” (CRUZ & RIBEIRO, 2004, p. 50).



## **4 UMA VISÃO DO TERCEIRO SETOR**

### **4.1 Os números no Brasil**

Em 2004, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – divulgou a segunda e mais recente edição do levantamento sobre instituições privadas sem fins lucrativos atuantes no Brasil, realizado com base nos dados do Cadastro Central de Empresas – CEMPRES do IBGE. Realizada em 2002, a pesquisa foi o resultado de uma parceria firmada pelo IBGE e o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE. Foi um importante e histórico estudo para o terceiro setor brasileiro, que começou a definir as suas dimensões e a mensurar o seu crescimento.

Com dados fornecidos pelo próprio site do IBGE – [www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br), a pesquisa apresenta uma proposta de classificação para as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL, assim denominadas as que atendem, simultaneamente, aos critérios de privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. É um levantamento consistente, que apresenta definições, classificações, identificações e características dessas entidades, além de avaliar o seu crescimento no Brasil entre 1996 e 2002.

No ano em que foi realizado o levantamento, existiam 276 mil FASFIL cadastradas, o que representa 55% do total das entidades sem fins lucrativos no Brasil. Esse número representou um crescimento de 157% no número de organizações, sendo que em 1996 o número registrado era de 107 mil entidades. Elas estão localizadas, em sua maioria, no Sudeste – 44% do total – e são instituições relativamente novas, criadas a partir da década de 90. O porte varia de acordo com a região geográfica e com o tipo de ações que desenvolvem, mas no geral, o conjunto de FASFIL é formado por milhares de organizações muito pequenas e apenas uma minoria concentra a maior parte de empregados do setor.

Porém, os dados mais importantes do levantamento para o enfoque deste estudo referem-se à movimentação do setor e a sua influência sócio-econômica no Brasil. Na

época da pesquisa, o terceiro setor empregava 1,5 milhão de pessoas, o que corresponde a três vezes o número de servidores públicos federais na ativa no mesmo ano. No período estipulado do levantamento, houve um crescimento da ordem de 48% de empregados atuando nestas entidades. Aponta ainda que a movimentação de recursos para pagamento de salários e outras despesas alcançou a cifra de R\$ 17,5 bilhões, sendo que 77% das entidades não possuem qualquer empregado e somente 7% contam com 10 ou mais pessoas remuneradas.

Levando-se em conta a rápida ascensão destas entidades e do terceiro setor como um todo no país, que já conta com avanços significativos, como a inclusão, pela primeira vez na história das contas nacionais do Brasil, do terceiro setor com um destaque específico na composição do Produto Interno Bruto (PIB), ocorrida na recente revisão realizada pelo IBGE, ainda há muito campo para crescer. A movimentação de 32 bilhões de reais por ano, que corresponde a 1,4% do PIB nacional – se comparado aos gastos com pessoal no estado de São Paulo, que são da ordem de 25 bilhões de reais, é um número muito significativo – começa a chamar a atenção dos demais setores, o que contribui para a aproximação dos interessados no crescimento do setor e para amadurecer as discussões em torno do assunto, a fim de mobilizar, cada vez mais, várias camadas da sociedade.

Observando mudanças significativas como estas, com a adoção de técnicas oficiais, além do ambiente acadêmico, para mensurar características e estatísticas das organizações da sociedade civil e do terceiro setor, é possível perceber o avanço conquistado e começar a enxergar horizontes para o futuro, com o intuito de demonstrar que o terceiro setor desempenha papel estratégico fundamental para o desenvolvimento social do Brasil e medir o impacto transformador da realidade causado pela ação conjunta entre os setores que permeiam as relações em sociedade.

#### **4.2 Relação Terceiro Setor - Estado - Empresas - Sociedade: os benefícios para os *stakeholders* das entidades que possuem uma boa gestão estratégica de marca**

Um dos pontos principais deste estudo, as relações entre os setores público e privado e os benefícios e resultados gerados para cada uma das partes envolvidas com

a presença de marcas de expressão no terceiro setor, necessitam de uma contextualização no cenário brasileiro atual. Isto porque a prosperidade de ter um terceiro setor consolidado e um amadurecimento das OSCs dependem da união dos setores e do trabalho conjunto entre os participantes deste processo. Na medida em que cada um assume o seu papel, sabendo de suas responsabilidades e limites, o estabelecimento de parcerias e ajuda mútua são indispensáveis para o crescimento dos debates e melhorias na vida dos cidadãos.

Por meio da experimentação de ações em conjunto, governo e sociedade começaram a aprender a pensar e agir juntos, identificando o que cada um faz de melhor e somando esforços em prol de objetivos de interesse comum. A estreita relação entre estes setores constrói o mecanismo que move o Terceiro Setor: para executar suas ações e divulgar seus ideais, as OSCs necessitam do apoio do Estado para sua sobrevivência. Em seguida, elas necessitam de uma fonte de recursos – seja ela voluntária, de doadores físicos ou jurídicos, ou então de investimentos da iniciativa privada – para desenvolverem seus projetos, manterem o funcionamento da instituição e divulgar suas ações, com o intuito de obterem a afirmação da sociedade e a adesão de voluntários. Por fim, à sociedade cabe a identificação com os projetos e o reconhecimento de que o trabalho desenvolvido pelas organizações traz resultados expressivos e benefícios para ambas as partes, além da realização pessoal de promover a solidariedade e ajudar na construção da cidadania ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 31/08/2007).

Porém, para que este processo obtenha êxito, é necessário que haja uma relação direta entre o posicionamento de marca e os propósitos defendidos pela organização, pois um posicionamento bem estruturado, transmitido pela gestão da marca, gera credibilidade e interesse dos públicos que ela necessita. Esta é a vantagem das entidades do terceiro setor com relação às empresas na gestão de suas marcas: enquanto as últimas estão preocupadas com os resultados baseados no retorno financeiro, as entidades do terceiro setor iniciam seu planejamento com a base na missão definida (TRAVIS, 2001 *apud* ARCHANGELO, [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br), acessado em 26/09/2007). Isto demonstra que a relação entre o posicionamento de marca das entidades do terceiro setor e o que elas defendem em seus propósitos exige um

comprometimento muito maior do que as empresas, o que aumenta a credibilidade com a sociedade, para conseguir voluntários, com o Estado, para angariar fundos e obter apoio, e com o mercado, a fim de realizar parcerias em busca de patrocínios.

Neste caso, entretanto, uma das ressalvas feitas é quando o processo se inverte: ao invés das marcas trabalharem a favor das causas, as causas começam a trabalhar para as marcas. As marcas são, sim, essenciais para impulsionar os ideais das entidades, mas devem ser geridas de forma ética e consciente, focadas sempre a favor da sua missão e na geração de benefícios coletivos.

Os quadros 1 e 2 apresentam os riscos e oportunidades da gestão de marcas fortes no terceiro setor.

<b>RISCOS</b>	
Risco de parecer “comercial demais”	Se por um lado as marcas facilitam as escolhas no mercado, por outro elas também podem ser enxergadas como um custo adicional aos produtos ou como “maquiagem” para esconder determinadas características. E o terceiro setor não está imune. Se os stakeholders não acreditarem que a marca agrega valor ao cumprimento da missão, eles podem preferir outras organizações que considerem mais altruístas.
Comprometer recursos que são deslocados da atividade principal	Para algumas organizações, o desenvolvimento da marca pode não ser o melhor uso de sua verba, tempo e foco, particularmente quando estes são escassos e a demanda pelos serviços é alta. Em termos simples, os benefícios de possuir uma marca podem não justificar seus custos.
Necessidade de contínua justificação interna	Mesmo quando, de alguma maneira, se consegue defender o uso das marcas internamente à organização, alguns membros podem se opor à idéia. Isso poderia gerar uma divisão na organização.
Marca como vetor de contágio prejudicial à reputação	Se uma parte da organização é afligida por uma notícia ruim, um dano de imagem que poderia permanecer isolado tende a ser disseminado para a entidade de uma maneira geral. Este efeito é ainda amplificado pelo fato de a marca aumentar a visibilidade da organização, tornando-a mais vulnerável
Representar um alvo simbólico para protestos	Quando o propósito pelo qual se luta é polêmico, a entidade pode se tornar símbolo em torno do qual os oponentes se organizam, convertendo-se em alvo para hostilidades e divulgação negativa.

#### **Quadro 1 – Riscos da gestão de marcas no terceiro setor**

Fonte: RITCHIE *et al*, 1999 *apud* ARCHANGELO, [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br), acessado em 26/09/2007

Analisando-os e confrontando os riscos com as oportunidades, pode-se afirmar que, embora as ressalvas devam ser sempre lembradas e levadas em consideração, a relevância das oportunidades é maior, visto que os riscos apresentados afetam todos tipos de empresas e mercados, pois uma marca forte traz também grandes

responsabilidades e maior visibilidade. Conseqüentemente, os cuidados com a imagem da instituição e a estruturação interna dos processos devem ser tomados como prioridade para que as falhas sejam evitadas e os riscos diminuídos. Mas, por outro lado, com uma gestão consciente, responsável, ética e com visão de futuro, as oportunidades têm grandes chances de se tornarem forças e trabalhar a favor dos ideais das entidades do terceiro setor.

<b>OPORTUNIDADES</b>
----------------------

Veicular um posicionamento consistente com públicos diversos

Como cada um dos stakeholders das organizações tem necessidades e interesses distintos, a entidade deve zelar para que não pareça estar adequando seu discurso a cada tipo de ouvinte. Neste caso, o uso da marca permite criar um denominador comum que concentra a mensagem principal a ser transmitida a todos os públicos.

Sinalizar qualidade e confiança

O uso de marcas favorece a criação de uma reputação positiva em torno da organização, ou seja, aumenta a confiabilidade em torno da promessa feita ao público e ajuda a diminuir as barreiras que o impedem de se relacionar com a entidade.

Trabalhar com uma perspectiva de longo prazo

Esta característica encaixa-se bem com as necessidades de administração de uma marca, pois gerir as associações mentais desejadas no público-alvo demanda consistência e continuidade dos esforços de promoção da marca por um longo período de tempo

Apresentar um perfil adequado diante da monitoração pública

Organizações sem fins lucrativos tendem a atrair mais atenção do público e da mídia do que firmas privadas do tamanho comparável. Ao trabalhar suas marcas, as entidades do terceiro setor possuem um meio de aumentar sua credibilidade e conquistar a simpatia do público, criando uma impressão mais favorável diante da monitoração que lhes é dirigida

Destacar-se na intensa competição no setor

A proliferação do número de instituições do terceiro setor na atualidade reflete-se numa intensa competição entre as organizações por recursos financeiros e por voluntários. Uma marca bem estabelecida aumenta a familiaridade do público com a organização, o que representa um passo dado para futuros relacionamentos com a entidade.

Proteção contra os efeitos de homogeneização da imagem

Em muitos casos, se uma organização gera impressões pouco claras sobre si mesma e não se diferencia das demais no seu nicho de atividade, sua imagem acaba sendo tomada como a imagem média das demais organizações que lhe são comparáveis. Entretanto, se a imagem das outras organizações passa a ser negativa, este efeito pode ser devastador.

**Quadro 2 – Oportunidades da gestão de marcas no terceiro setor**

Fonte: RITCHIE *et al*, 1999 *apud* ARCHANGELO, [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br), acessado em 26/09/2007

### 4.3 As adaptações para o cenário atual do terceiro setor no Brasil

Com as mudanças ocorridas nos últimos anos e com o fortalecimento do terceiro setor no Brasil, as entidades também precisam se adaptar à nova realidade e

desenvolver posturas de acordo com as tendências. E uma das primeiras e necessárias modificações é na forma de se comunicar com os seus públicos.

As OSCs mais dinâmicas investem na qualificação das suas próprias informações. Este é o passo mais importante. São informações sobre os fins (o que fazem, para quem, com que resultados) e sobre os meios (como fazem, com que recursos físicos, humanos e financeiros). Senhora das suas informações, a OSC é capaz de se comunicar melhor com o seu público alvo: defini-lo com clareza e divulgar as suas mensagens. Sabendo de si e de seu público, ela é capaz de informar melhor aos potenciais financiadores: os próprios beneficiários, empresas, fundações ou órgãos de governo ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), 02/09/2007).

Relacionado a isto, outra adaptação é com relação à comunicação e ao planejamento de marca das entidades. É necessário investir na relação institucional das entidades com os seus públicos. O investimento para fortalecer a imagem institucional tornou-se necessário para atingir seu público-alvo – em busca do crescimento de voluntários – e seduzir os interessados, com o intuito de atrair doações e patrocínio para o desenvolvimento dos seus projetos. Domingos Armani avalia a importância deste planejamento para as entidades do terceiro setor:

O desenvolvimento institucional do próprio campo das ONGs brasileiras e do chamado Terceiro Setor, em geral, tem desenvolvido instrumentos de articulação, comunicação e representação específicos, o que tem contribuído não só para a maior projeção pública das ONGs e do setor não-governamental e não-lucrativo, mas também tem trazido novas exigências para a definição da identidade institucional das ONGs (ARMANI, [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acessado em 31/08/2007).

Porém, o voluntariado que surge com esta nova percepção ainda é uma realidade pouco valorizada. Acima de tudo, é preciso criar condições para aproveitar o potencial de solidariedade latente na sociedade. Muitos mais estariam dispostos a participar se encontrassem os canais adequados para fazê-lo ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 31/08/2007). Por esta razão, fortalecer as estratégias e elaborar um planejamento integrado de marca faz-se necessário para que as organizações realizem as parcerias necessárias e consigam um voluntariado fiel para realizar seus ideais e contribuir para a transformação das áreas em que atuam.

Mesmo assim, nas organizações e entidades do terceiro setor, as estratégias de marca e a elaboração de um planejamento integrado de comunicação ainda são considerados elementos secundários. São vistos como um acessório, principalmente quando há recursos disponíveis para tal área. Na ocasião de cortes ou remanejamento de verba, a primeira área ser atingida é a comunicação. Isto porque falta aos gestores a visão de que o investimento na marca e na comunicação não serve apenas para a divulgação da entidade. Mais do que isso, ela serve para dar visibilidade e fortalecer os propósitos defendidos pela instituição. E isto se agrava ainda mais nas organizações de pequeno porte, onde o investimento na marca é encarado como uma alternativa grandiosa e que vai além das possibilidades da instituição. No entanto, as marcas são importantes mesmo quando as organizações não têm uma grande visibilidade. Ainda que elas se restrinjam a um universo menor, as entidades de menor porte contam com estruturas mais flexíveis, que permitem a disseminação e seu desencadeamento de forma mais efetiva. “A essência da marca não é o investimento maciço em comunicação, mas sim o gerenciamento correto das associações mentais ligadas à entidade” (BROMBAY, 2001 *apud* ARCHANGELO, [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br), acessado em 26/09/2007, p. 5).

#### **4.4 A importância da marca na captação de recursos**

A captação de recursos, apesar de ser uma preocupação constante de várias organizações sem fins lucrativos, ganhou nos últimos anos enorme importância e passou a ser vista como uma ação que deve ser levada a cabo com profissionalismo. A escassez dos recursos e a concorrida disputa por verbas e investimentos da iniciativa privada vêm tornando a captação de recursos uma prioridade dentro das empresas do terceiro setor. A ampliação das fontes torna-se crucial para que as organizações possam, além de sobreviver, desempenhar um papel relevante junto aos seus públicos e à sociedade em geral (VALARELLI, [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 01/09/2007).

A noção e o entendimento da expressão captação de recursos devem ser ampliados, pois a sobrevivência dos projetos e a manutenção da ONG dependem dos recursos, independente de qual seja a fonte. Isto já vem acontecendo no terceiro setor,

com a institucionalização e a preocupação com a profissionalização da área de captação de recursos dentro das empresas. No entanto, ainda é pouco pela sua importância. É necessário criatividade para ampliar e diversificar estas fontes, e isso depende exclusivamente da ONG e de quem está envolvido com ela.

Nemércio Nogueira afirma que, numa sociedade de cidadãos-consumidores, o diferencial de imagem que pode ser decisivo na hora da escolha desta e não daquela é, cada vez mais, a alma de cada marca. No terceiro setor não é diferente: as empresas precisam investir crescentemente na construção da alma de sua marca para poderem diferenciar-se de forma qualitativa em meio a este bombardeio, cada vez mais intenso, de informação e soluções criativas. Analisando a ONG como um produto, é necessária a criação de personalidades fortes, que transcendam a adjetivação publicitária, mas que têm condição de ser muito bem aproveitadas em anúncios e comerciais. “Dessa forma, pode-se divulgar tais marcas não só pelos atributos intrínsecos de seus produtos – cada vez mais parecidos com os concorrentes e de difícil diferenciação – mas pelos valores de suas almas” (NOGUEIRA, [www.portaldapropaganda.com](http://www.portaldapropaganda.com), acessado em 01/09/2007).

#### **4.5 A utilização da marca no terceiro setor**

O comprometimento social está em voga. Com a constante divulgação dos problemas ambientais que a cada dia se agravam pelo mundo e a visão por parte da sociedade da necessidade de um desenvolvimento sustentável do planeta, as marcas que têm um apelo ou apóiam iniciativas do terceiro setor saem ganhando. No entanto, ganham as que realmente cumprem a sua missão de contribuir para mudar a atual situação. As empresas que apenas deixam no papel as suas ações estão com os dias contados. A teoria e a prática devem andar juntas para trazer resultados. Não basta fazer propaganda de responsabilidade social. É necessário agir com ética e transparência, em busca do trabalho conjunto de todos os envolvidos no processo.

Mas este pensamento também é relevante para entidades do terceiro setor. A marca agrega valores institucionais que levam consigo a reputação da entidade e também de seus projetos, além de ser um ativo que pode contribuir para o impacto de



suas ações, para a formação de parcerias importantes, bem como para a captação de recursos financeiros e humanos. “Conhecer o valor da marca é essencial para que a instituição possa administrar seus relacionamentos de maneira eqüitativa, fixando perspectivas de ganhos nas parcerias firmadas” (LOPES E GOLFIERI, [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br), acessado em 26/09/2007).

O alto valor de uma marca traz vários outros benefícios para a entidade:

Pode ajudar a entidade a atrair e reter funcionários e conselheiros de alto calibre, a motivar doadores e voluntários a elevar sua contribuição, a justificar iniciativas de proteção da marca e do logotipo e garantir que eles sejam apresentados de modo uniforme, a justificar o investimento em fatores que destacam a marca (tais como o impacto local) e dar à entidade maior influência no âmbito dos legisladores (QUELCH *et al*, 2004 *apud* LOPES E GOLFIERI, [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br), acessado em 26/09/2007).

Desta maneira, as organizações utilizam-se de várias estratégias de divulgação da imagem de sua marca e criam mecanismos para difundi-la. Duas destas se destacam pela eficiência na criação de parcerias e no retorno de imagem que trazem para a própria entidade e para os demais envolvidos. A primeira é a utilização de marcas de certificação, em que as entidades criam selos ou premiações para atribuir valor aos parceiros que atendem aos requisitos do interesse defendido por elas. A partir daí, os parceiros tornam-se responsáveis pelo cumprimento das ações que se propuseram ao adquirir o símbolo, recebendo em troca um ganho de imagem ao aliar sua marca a alguma causa. Outra forma de utilização conjunta da marca são as chamadas ações de *co-branding* – em que uma ou mais marcas desenvolvem conceitos conjuntos, agregando projeção aos parceiros e à marca final. As empresas cuidam do licenciamento e distribuição no mercado, pois detém o conhecimento mercadológico, e a entidade transmite sua mensagem social. Isso normalmente traz resultados positivos, pois gera retorno financeiro e de imagem para ambas as marcas. Relacionado a isto, e muito difundido atualmente no terceiro setor, as franquias sociais também são parcerias interessantes para ambas as partes envolvidas. Entidades autônomas se credenciam, submetem-se às normas e treinamentos realizados pela matriz e, em troca, ficam autorizadas a utilizar a marca (LOPES E GOLFIERI, 2004).

## **5 ESTUDOS DE CASO: MARCAS FORTES NO TERCEIRO SETOR**

Os estudos de caso de entidades atuantes no terceiro setor que têm uma marca forte permitem dar consistência ao tema e fazer análises mais concretas sobre a gestão estratégica de marca no terceiro setor. Além disso, oferece a oportunidade de traçar um paralelo prático do cenário atual com as linhas teóricas abordadas neste estudo. Foram escolhidas quatro organizações sem fins lucrativos – Alfabetização Solidária, SOS Mata Atlântica, Instituto Ethos e Fundação Abrinq – com enfoques e áreas de influência diferentes, todas com mais de uma década de atuação no Brasil, e que têm em comum uma marca respeitada e a credibilidade dos três setores – estado, mercado e sociedade. A análise abordará como se dão as relações das entidades com seus públicos – cada uma com um setor específico – e como a gestão estratégica da marca auxilia no fortalecimento da defesa de suas causas.

### **5.6.1 Alfabetização solidária: o auxílio à atuação do Estado na formação da educação de base**

O Alfabetização Solidária é um programa criado em 1997, durante o período do governo de Fernando Henrique Cardoso, pela primeira-dama Ruth Cardoso, para atuar pela redução dos índices de analfabetismo no Brasil e pelo fortalecimento da oferta de políticas públicas para a educação de base de jovens e adultos. Por ser um programa surgido no âmbito governamental, a saída para o projeto ganhar força e reconhecimento da sociedade foi conseguir status de ONG, com o intuito de dar independência à sua atuação. No entanto, o projeto também obteve vantagens de ter sido criado neste ambiente. A principal delas, responsável pelos resultados e objetivos hoje conquistados, se deve à sua forma de atuação.

Com um trabalho fortemente apoiado pelo Governo Federal, por meio da atuação do Ministério da Educação – MEC – e das prefeituras municipais, o programa é capaz de atender aos menores municípios e áreas mais precárias do Brasil quando referente à educação de base. Atuando em forma de parcerias com universidades públicas e privadas – o projeto credencia as universidades aptas para propagar a marca do projeto

e realizar suas ações, que capacitam alfabetizadores para cumprir as metas do programa – e contando o apoio voluntário da sociedade – realizado em âmbito local por meio da adoção de alunos por cada voluntário, que colabora com uma contribuição financeira – a organização já atendeu a aproximadamente 5,3 milhões de alunos em 2.099 municípios até o final de 2006. Além disso, capacitou um total de 244 mil alfabetizadores, contando com a parceria de 182 empresas e instituições governamentais, além de 108 Instituições de ensino superior, segundo dados retirados do site da entidade ([www.alfabetizacaosolidaria.org.br](http://www.alfabetizacaosolidaria.org.br), acessado em 21/10/2007). Assim, é hoje o principal atuante pela diminuição dos índices de analfabetismo registrados pelo IBGE, que reconheceu a instituição como responsável pela diminuição em 32,2% na taxa de analfabetismo no Brasil na última década.

Embora o trabalho inédito em forma de parcerias concretas com seus *stakeholders* – entre eles cidadãos, universidades, empresas, prefeituras e governos – seja o principal diferencial pelo sucesso do projeto, a construção de uma marca forte com estes públicos é a principal responsável pela credibilidade adquirida em 11 anos e a estreita e conjunta relação existente com o governo. Tanto que, em 2005, foi admitida como primeira organização a ser filiada à UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – e tornou-se uma das principais entidades atuantes no terceiro setor brasileiro. Desta maneira, além de ganhar vários prêmios reconhecidos nacional e internacionalmente, ampliou sua atuação para outros países, tornando sua marca credenciada para transmitir seus métodos e levar seus ideais aos demais governos que necessitem deste tipo de trabalho em conjunto, realizado com a força das parcerias entre as diversas camadas da sociedade e fortemente apoiado pelo poder do Estado.

#### **5.6.2 SOS Mata Atlântica: conscientização e luta ambiental em parceria com a sociedade**

Criada há 21 anos, a Fundação SOS Mata Atlântica “tem como missão defender os remanescentes da Mata Atlântica, valorizar a identidade física e cultural das comunidades humanas que os habitam e conservar os riquíssimos patrimônios natural,

histórico e cultural dessas regiões, buscando o seu desenvolvimento sustentado” ([www.sosmataatlantica.org.br](http://www.sosmataatlantica.org.br), acessado em 21/10/2007). Fundado nos meados da década de 80, em que iniciava-se a preocupação com o desenvolvimento desenfreado e irresponsável do mundo moderno, o projeto pautava-se pela profissionalização das pessoas envolvidas para gerar conhecimento sobre o tema da conservação ambiental. Desta forma, uniu pessoas de diversos setores de atuação na sociedade, entre eles cientistas, ambientalistas, empresários e jornalistas, para propagar seus ideais e conscientizar governo, empresas e sociedade sobre a destruição de um dos mais importantes e ricos biomas do planeta.

Com a sua implantação, a entidade começou a formar técnicos sobre o assunto e assim iniciou a propagação do tema no Brasil, gerando discussão nas diversas camadas profissionais da sociedade brasileira. Mas para isso, era preciso obter credibilidade e gerar uma capacidade técnica capaz de implantar políticas públicas ambientais no país. Assim, composta por diversos de formadores de opinião, a sua relação com os veículos de comunicação e com a imprensa brasileira em geral constituem a principal forma de divulgação de sua marca e, conseqüentemente, de sua missão.

A Fundação adquiriu notoriedade e credibilidade principalmente pela sua capacidade de mobilização da sociedade em âmbito nacional e local, por meio de sua participação ativa e efetiva, estimulada por importantes campanhas publicitárias, bem como de empresas, com parcerias de *co-branding* e certificação. Com um símbolo marcante e campanhas não menos, a idéia de explorar a alarmante situação ambiental que ocorre com o desmatamento da Mata Atlântica é o conceito que guia a marca até hoje e responsável pela sua amplitude de atuação. Com isto, a Fundação consegue estabelecer estratégias de articulação política com o Estado, para garantir que seus objetivos sejam fundamentados em lei; ganha o apoio financeiro e de imagem, ao credenciar empresas e entidades privadas que se comprometem com seus ideais; e, principalmente, realiza seus objetivos com a participação maciça da sociedade, alertando-a para uma situação que cabe a ela mesma a responsabilidade de mudar.

### **5.6.3 Instituto Ethos: responsabilidade social e compromisso das empresas**

Consumidores conscientes e cada vez mais exigentes na hora de investir nesta ou naquela empresa. Este é um dos principais motivos para que as estas direcionem seus recursos e investimentos para a responsabilidade social. Mas é também motivo de dúvidas e discussão por parte dos consumidores e órgãos especializados: atrelar a marca de uma empresa à alguma causa é uma tentativa de mudar a situação com suas ações ou apenas uma estratégia de marketing para que ela aumente sua visibilidade e, conseqüentemente, o seu lucro? Na verdade, essa é a questão que interessa a órgãos como o Instituto Ethos e também à sociedade. O que deve acontecer é justamente a junção entre a teoria e a prática: não basta apenas fazer propaganda de responsabilidade social. É preciso praticar o conceito em suas ações. Sendo assim, o ganho é de todos: das empresas, que associam sua marca a uma causa, com o intuito de estabelecer uma relação mais justa com seus consumidores para vender mais, contribuindo também para a construção de um desenvolvimento mais ético e responsável; e para os cidadãos, que podem ter mais confiança no momento de consumir, tendo a certeza de que estão investindo seu dinheiro em produtos e serviços que apóiam, na prática, a melhoria das relações e o desenvolvimento sustentável do planeta.

Baseado neste pensamento, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi criado com a missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br), acessado em 21/10/2007). Com a idéia de propagar entre as empresas do mundo corporativo os valores da ética, do compromisso social, da gestão responsável, da sustentabilidade e da igualdade nos padrões de relacionamento com seus públicos, o Instituto se tornou referência internacional na discussão do tema, reunindo empresários e executivos para organizar conhecimento sobre o assunto, trocar experiências e desenvolver ferramentas em conjunto para estimular a prática social dentro das corporações.

Desta maneira, com a criação de cartilhas especializadas e realização de debates e encontros para discutir o tema, com a prática de orientação voluntária às

empresas, gerando de conteúdo especializado sobre o assunto e também articulando a atuação e mobilização dos três setores, o Instituto Ethos conta hoje com 1261 associados – que reunidos são responsáveis por 35% do PIB brasileiro, empregando 2 milhões de pessoas – e conseguiu, nos anos de trabalho direto com as empresas, credibilidade e confiança suficientes para tornar sua marca referência no mercado corporativo e também para os consumidores, ao optarem pelas empresas associadas a ele.

#### **5.6.4 Fundação Abrinq: reconhecimento do Estado, referência para o mercado e compromisso com a construção do futuro**

Com uma lógica de atuação muito parecida com as entidades do terceiro setor citadas até o momento, a Fundação Abrinq ganha um destaque com relação a elas. Diferentemente das demais supracitadas, que têm sua manutenção baseada numa relação direta com algum dos públicos envolvidos – Alfabetização Solidária com o governo; SOS Mata Atlântica com a sociedade; e Instituto Ethos com as empresas – a Fundação Abrinq permeia os três setores de forma equilibrada, seja na forma de obtenção de recursos, apoio voluntário ou na formação de parcerias.

Criada em 1990, ano da promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente, a Fundação foi criada com o conceito de uma organização “amiga da criança” ([www.abrinq.org.br](http://www.abrinq.org.br), acessado em 21/10/2007). Com o intuito de “promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania da criança e do adolescente”, a Fundação Abrinq tornou-se uma das principais entidades do terceiro setor brasileiro pela luta de direitos. Com conquistas importantes, seja apoiando o governo na luta pelos direitos da criança e do adolescente, seja pautando as normas de conduta e impondo limites às empresas, seja arrecadando verbas para instituições carentes e incentivando o consumo de produtos e serviços que apóiam a causa, a marca da Fundação Abrinq tornou-se referência para todos os setores envolvidos.

Por meio do envolvimento conjunto de governo, empresas e sociedade, a entidade criou vários programas e projetos que valorizam as ações em defesa dos direitos da criança e do adolescente. Entre eles, projetos em parceria com governos e

municípios, como o programa Prefeito Amigo da Criança, em que a Fundação atua em conjunto com o governo de forma regional para o fortalecimento das ações de compromisso que o Brasil assumiu em 2002 para cumprir as Metas do Milênio, estabelecidas pela ONU – Organização das Nações Unidas. Outro exemplo é o programa Empresa Amiga da Criança, realizado em parceria com as empresas. Seu intuito é promover um selo de certificação social às empresas que assumirem 10 compromissos com a infância no Brasil. Além destes, programas que beneficiem diretamente pessoas e comunidades necessitadas, como o programa Nossas Crianças, que recebe aporte de recursos financeiros de empresas e pessoas físicas para atender a organizações sociais que cuidam de famílias de baixa renda.

Assim, com uma marca forte e confiável que permeia todos seus públicos envolvidos, a Fundação Abrinq consegue expandir suas ações e projetos, transmitindo seus ideais de forma padronizada e pragmática, em busca de objetivos mútuos, mostrando que a atuação em parceria cobre as deficiências que cada setor tem, dá resultados para ambas as partes e traz os benefícios que todos necessitam.

## 6 CONCLUSÃO

Acima das várias divergências teóricas e indefinições sobre o terceiro setor, ainda existentes e abordadas neste trabalho, necessárias essencialmente como suporte para o entendimento do contexto atual, entre elas como se dá a sua real constituição e quem são seus principais atores, as considerações finais a serem feitas e que delimitam este estudo, são acerca das relações entre os públicos envolvidos com entidades que gerenciam marcas fortes e quais os resultados e benefícios gerados para cada uma das partes.

É fato que o crescimento do terceiro setor, aliado ao amadurecimento do debate e das discussões no Brasil, tem trazido boas perspectivas para as entidades e organizações sem fins lucrativos. A gestão estratégica vem ganhando ênfase no setor e a visão das empresas tem se tornado mais consciente ao aliar as suas marcas às causas sociais, não só no discurso, mas também pelas suas ações. Outro fato importante é o reconhecimento de que as ações em conjunto de governo, mercado e sociedade não são substitutivas, mas sim complementares ao trabalho individual dos três setores. Elas são necessárias para cobrir as deficiências apresentadas por cada um e o seu trabalho em forma de parcerias contribui para que ambas as partes saiam ganhando. Isto porque a sociedade, tomada por um espírito necessário de mudança nos estilos de vida e nos modos de consumo, tem optado por empresas e políticas que valorizem ações de cunho social, o desenvolvimento sustentável, a defesa do meio-ambiente e o compromisso com a responsabilidade direta para mudar a atual situação.

Neste contexto, as marcas que valorizam estes conceitos se sobressaem também no terceiro setor. Como as entidades são as principais propagadoras destes ideais, a exploração estratégica da marca para a concorrida obtenção de recursos financiadores e para aproveitar melhor o número de voluntários latente na sociedade se tornou um importante artifício. No entanto, precisa, ainda, de mais atenção por parte dos gestores das instituições. Mesmo as de pequeno porte, que contam com pouca ou nenhuma verba direcionada para a área, devem se preocupar com sua imagem e com a formação de parcerias. Não necessariamente realizando investimentos em marca e comunicação, mas criando uma percepção interna de que uma gestão de marca bem



trabalhada, mesmo que em âmbito local e sem grandes aspirações, é uma importante ferramenta para transmitir suas missões e trazer resultados para a realização dos seus objetivos e também dos seus parceiros. Além disso, as associações que o *stakeholders* fazem para escolher esta ou aquela entidade para apoiar estão diretamente ligadas aos benefícios que elas receberão em troca. Sendo assim, a escolha por entidades que têm uma visibilidade proporcional ao seu campo de atuação saem na frente. E quando isto acontece, todos saem ganhando: o Estado por fazer a sua parte dando apoio às iniciativas, reconhecendo as ações e divulgando-as; as empresas, que financiam projetos e recebem em troca um ganho de imagem por aliarem suas marcas e afirmarem suas práticas em favor do bem estar coletivo; as próprias entidades, realizando seu papel de principais provedoras das mudanças que o mundo necessita, agregando voluntários e aproximando as pessoas; os próprios cidadãos, satisfeitos por poderem contribuir, de alguma forma, com as mudanças; e, principalmente, a sociedade em geral, que conta com o apoio de todas as forças em seu benefício.

Assim, os estudos de caso apresentados reforçam estes objetivos, mostrando que as ações de parceria, quando as entidades trabalham estrategicamente suas marcas, são mais flexíveis e geram resultados positivos para todas as partes envolvidas. O que confirma a hipótese, apresentada neste estudo, de que a gestão estratégica da marca contribui para as entidades do terceiro setor atingirem seus objetivos e traz benefícios para os seus *stakeholders*.

Portanto, diante do conteúdo exposto, podemos concluir que a marca forte de uma entidade do terceiro setor gera benefícios e resultados positivos para o sucesso de seus propósitos e para os demais envolvidos com a sua atuação.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. 4ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABONG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. Disponível em: <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)> Acesso em: 31/08/2007.

ALFABETIZAÇÃO SOLIDÁRIA. Disponível em: <[www.alfabetizacaosolidaria.org.br](http://www.alfabetizacaosolidaria.org.br)>. Acesso em: 21/10/2007.

ARCHANGELO, André Gustavo de França. **ONGs como marcas**: uma ferramenta para a realização da missão no Terceiro Setor. In: <<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo-AndreArchangelo-2004.pdf>> Acesso em: 26/09/2007.

ARMANI, Domingos. **Um breve mapa do contexto das ONGs brasileiras**. In: <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)>. Acesso em: 01/09/2007.

CICONELLO, Alexandre. **O conceito legal de público no chamado “Terceiro Setor”**. In: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 01/09/2007.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica**: teoria e prática. 2ª ed. Rio de Janeiro: Axcel Book, 2004.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público**: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FILANTROPIA.ORG. Disponível em: <[www.filantropia.org.br](http://www.filantropia.org.br)>. Acesso em: 01/09/2007.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Disponível em: <[www.abrinq.org.br](http://www.abrinq.org.br)>. Acesso em: 21/10/2007.

FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA. Disponível em: <[www.sosmataatlantica.org.br](http://www.sosmataatlantica.org.br)>. Acesso em: 21/10/2007.

GARCIA, Joana; LANDIM, Leilah; DAHMER, Tatiana (Orgs.). **Sociedades e políticas:** novos debates entre ONGs e Universidades. Rio de Janeiro: Revan, 2003.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Disponível em: <[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)>. Acesso em: 31/08/2007.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <[www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)>. Acesso em: 03/10/2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 21/10/2007.

JONES, John Philip (Org.). **A publicidade na construção das grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004.

KUNSCH, Margarida M. Khroling. **Comunicação Organizacional:** convergência entre o público e o privado. In: <[http://www.rits.org.br/acervo/acervo\\_pesquisa\\_detalhe.cfm?CA=1702](http://www.rits.org.br/acervo/acervo_pesquisa_detalhe.cfm?CA=1702)>. Acesso em: 31/08/2007.

LOPES, Laís Vanessa C.; GOLFIERI, Márcia. **Branding no terceiro setor:** o valor das marcas sociais. In: <[http://www.gife.org.br/redegifeonline\\_noticias.php?codigo=6412](http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=6412)> Acesso em: 26/09/2007.

NOGUEIRA, Nemércio. **“Alma” para as marcas**. In: <[http://www.portalda\\_propaganda.com/marketing/relacoes\\_publicas/2003/09/0002](http://www.portalda_propaganda.com/marketing/relacoes_publicas/2003/09/0002)>. Acesso em: 01/09/2007.

PEREZ, Clotilde. **Signos da Marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

REIS, Liliana G. da Costa. **Comunicação e Marketing. Noções Gerais: conceitos básicos**. In: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_marktxt0.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_marktxt0.cfm)> Acesso em: 01/09/2007.

RITS – REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Disponível em: <[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 31/08/2007.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional**. In: <[http://www.rits.org.br/acervo/acervo\\_pesquisa\\_detalhe.cfm?CA=1732](http://www.rits.org.br/acervo/acervo_pesquisa_detalhe.cfm?CA=1732)>. Acesso em: 01/09/2007.

SERRA, Elisabete Magalhães; GONZALES, José A. Varela. **A Marca: avaliação e gestão estratégica**. Lisboa: Verbo, 1998.

STANTON, Willian John. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

VALARELLI, Leandro Lamas. **Uma noção ampliada de captação de recursos**. In:  
<[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_caprec\\_caprectxtpag0.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec_caprectxtpag0.cfm)>  
Acesso em: 01/09/2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo:  
Atlas, 2004.